01 | 拥抱客户还是老板？老板导向型组织的弊端

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良
时长 16:08 大小 14.79M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第一讲，我们来探索企业是应该以老板为中心，还是以客户为中心。你肯定会反驳我，我们的企业价值观肯定是以客户为中心，客户至上、客户第一。让我们先看两个案例。

两个案例

案例 1：一个简单的报销流程，却需要 8 个签字

第一个案例，我相信各位同学身边一定有一个报销签字流程，我不知道大家的签字报销流程怎么样，但是我可以跟各位分享一个我客户的案例。

当我走进我客户那里的时候，我发现他们公司销售人员的精神状态并不好，我问他们为什么，他们说公司的各项事情效率都非常低下，非常慢，其中有这么一个流程影响了他们的工作状态，就是报销速度特别慢，而员工每一天都要花钱，由于报销慢，员工就要先垫钱，严重影响了他们的工作状态。

当我走进这个流程的时候，我发现他们的报销流程足足要 8 个人签字，一个员工报销的时候，他的上级、上级的上级、上级的上级的上级要签字。然后财务部门有两三个会计和财务总监签字，然后公司还有一个副总经理，最后到老板签字。

这 8 次签字，其实在每个人那里的时间并不长，大家基本上看一眼就同意了。但是整个完成签字的时间，要超过两个月，因为大量的时间都在等待中，一个签字报销单在一个领导那里，他并不着急签，他可能今天开会，明天忙，到有一天，别人催了，他开始快速地去签一大堆字，基本上很多都没看就同意了。

然后我就问，你为什么看都不看就同意了呢？他说，因为后面有老板把关。其实老板也不怎么看，也就同意了。我问老板你为什么同意了呢，老板说都签了 7 个字了，我能不同意吗？就这样，大家每一天官僚地、装模做样地、为签字而签字。所以这个案例给我们一个审视，为什么我们身边存在着这样一些官僚主义、低效工作，但是我们没有人去改变。

案例 2：酒店 525 房间的 Wi-Fi 密码，却设置为“8525”

再从第二个案例说起，这个案例就在我们身边。

我曾经有一次去一个宾馆住宿，这是一个高级酒店，当我到前台的时候，办理完住宿，前台给我一个房卡，房卡上面写的 525 房间。

进了房间之后，我就要去连 Wi-Fi，但是当我输入 525，我怎么都连不上，我足足输了 5 遍都连不上。我想可能房间号错了，然后我又专门到门口看了看房间牌，上面赫然写的就是 525，没有错，但是怎么连不上呢？

我就打电话到前台去，前台跟我讲，“对不起先生，由于我的疏漏，我忘了跟您说，连 Wi-Fi 号码的时候，前面要加个 8，应该是 8525，而不是 525。”

那个酒店为了所谓的吉利，在房间号码前面加了个 8 字，这是消费者不用关心的，但是当连 Wi-Fi 的时候，缺了一个数字，那就永远都连不上。

然后这个前台就跟我说了好几声对不起，我想我们不能怪前台，但是我们要反思一个问题，为什么基层员工都在重复的犯着低级错误呢？这是个低级错误，这是硬生生把 1+1，算成了等于 3，但是我相信它一定不是一次偶然的，而是重复的。

这两个案例告诉我们，在我们的组织里存在着大量的低效无效工作，但是我们就在这样每天工作着。这时候我们去思考为什么，会发现，这个为什么背后是一个组织的运作状态，就是我们的目光朝向哪里。

我们会发现我们的目光是朝向上司的，是朝向老板的，是朝向部门的，但是没有朝向客户，我们没有去关心一个报销流程背后谁是客户，是报销的员工。我们没有去关心一个用户进入房间后他关心什么，他的体验状态是什么，他希望怎么样能更方便地解决连 Wi-Fi 的问题。所以，这时候哪怕是一个五星级的酒店，只是硬件好，但是软件我们不敢恭维。

所以这时候我们就要思考，以老板为中心，还是以客户为中心。当然几乎每一个企业的价值观都不好意思说以老板为中心，他们都是堂而皇之地讲，以客户为中心，客户至上、客户第一。但是当我们真正运转的时候会发现，我们的组织管理方式，我们的运作状态，员工的目光其实并不是这样的。

我们早就因为强大的管理、管控，让我们的整个组织管理方式是面向上司的，面向职能的，所以这就导致了组织里的每一个员工，都是以部门为导向，以工作为导向，没有关心结果；以局部为导向，没有关心整体；以上司为导向，没有关心外部。这就导致了整个组织的一种严重割裂，这种割裂使每个人都在局部的一亩三分地里工作，我们可以把它叫做一种深井型的工作方式，像一口深井一样；我们也可以把它叫做一种烟囱型的工作方式，各自往上冒各自的烟。

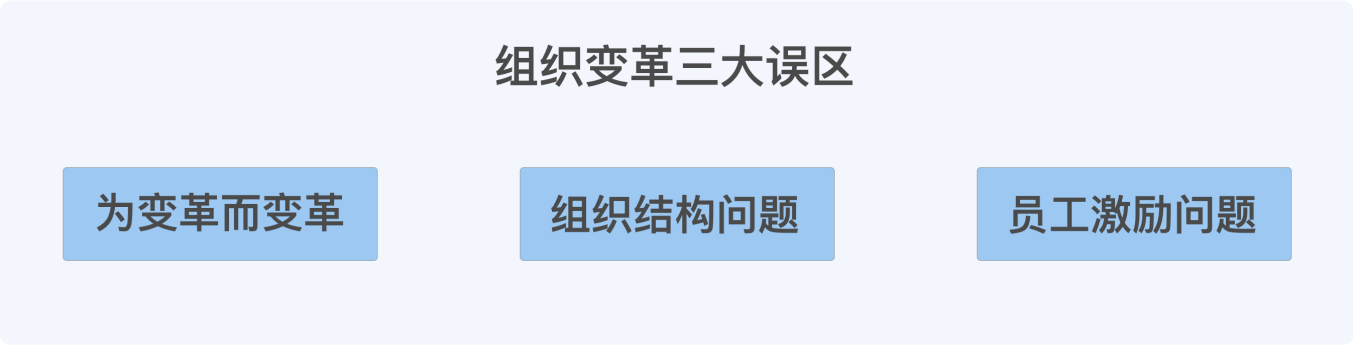
这时候我们就发现，这个组织的效率的合力等于零。大家可能都学过物理，物理学说，力是有方向的，力不是光有数量问题，一个正的一个负的力叠加在一块是等于零的。我们想想组织里，研发部门花了九牛二虎之力搞出一个产品出来，他认为很不错。但是到了销售端，销售说这个产品不能满足客户的需求，我在前线，我知道客户的需求，但是你为什么没有听取客户的声音。同样一个职能部门，财务部、人力资源部，他们很喜欢写各种红头文件来吓唬人。但是到了业务部门，业务部门会说，你的这些文件并没有给我带来业务的帮助，而只是对我加强了所谓的管理。

我们要反思，加强管理的方式应该是什么。所以这时候我们就不得不回到一个核心的话题，是以老板为中心，还是以客户为中心，这就要回答老板和公司是一个什么样的组织特征。我们说老板是一个个体，而公司是一个组织，老板的生命是一个人的生命，人的生命是很难活过 100 岁的，很多人就是几十岁，但是组织的生命很有可能是生生不息的。所以这是个非常重要的观点，组织是一个有生命的有机体，这个生命的有机体就是超越个人生命的，是生生不息的。它的本质是一种法制、是一种机制、是一种规则，这种法和规则看不见、摸不着，但是它就是在那里运作着。一个正确的伟大的组织，它就能够让公司走向未来，它会超越个体生命。但是，如果存在问题的组织，它的组织生命就只能变成个体生命了。

组织变革三大误区

我遇到过很多这样的企业家，他们跟我讲，哪怕他们的企业做到 10 个亿、20 个亿，老板认为，如果他出什么问题，这个公司可能就直接完蛋了，因为这个公司里只有他是最忙的，大多数员工都是局部工作者，哪怕公司的副总经理，都还是局部工作者，没人对公司的整体负责。

所以这时候我们就要去研究为什么，我们会发现，我们的整个组织的管理模式是隔离的，这就导致了出现了大量的表面问题，而人类最喜欢研究的就是各种各样的表面问题，比如我们会说组织效率低下这句话，这就是个表面问题，我们问为什么呢？比如说我们会发现产品开发失败也是个表面问题，公司成本高也是表面问题，那么这就使整个组织蹈入了误区。主要会有三大误区出现：



第一个变革的误区就是为变革而变革：变革变成一种政治斗争，变革是折腾人，领导发现某个人不行，就搞场变革来调整调整人。我们会发现这是没有意义的，它并没有给这个组织带来根本性变化。

第二个误区是组织结构问题：“动动组织结构，把某个部门合一合，把某个部门减一减，把某个领导换一换”，我们会发现依然是换汤不换药。伟大的管理大师德鲁克跟我们讲，组织结构是最后一部分，是最后要做的改革，可能大家听不懂，我就慢慢跟你来解释。

还有一个严重的误区：“公司的问题应该是员工激励问题。” 员工说对了，就是激励还不到位，那就请老板搞搞阿米巴，然后我们也可以弄弄股权，让大家都发发财。你以为印个钞票就能让国家富强吗？你以为给大家股权，每个人就能够高效吗？那不一定，给每个人股权，是解决的员工的意愿问题，但是很多股权的激励，也只是三分钟热度，回到原点，员工该怎么干还是怎么干。

这时候我们就会发现，他们是被一个结构束缚了，这个结构也是个看不见、摸不着的结构，但是它非常恐怖，非常强大。员工往左走、往前走，上下左右前后都有部门墙，都有人墙，导致员工不能越雷池半步，他们在一个封闭系统中工作。这时候有一个人在外面笑看着这一切，这个人就是客户和用户。

我解释一下，在我的课程中，用户和客户是视为一体的，专业上讲，客户是给我们钱，我们为之服务的人，但今天这个世界有很多人你为之服务，他并不一定给你钱，但是我们依然认为他是客户。所以使用我们产品的人，哪怕不给我们钱，在我们眼里也是客户。客户他并不在公司内部，他是公司外部的一个人，他并不需要我们的产品，他只是需要解决他自己的问题，所以这时候他看着我们低效地工作，折腾着自身，自己跟自己玩，他笑笑离开了，他去选择更好的企业，去寻找服务的合作了。

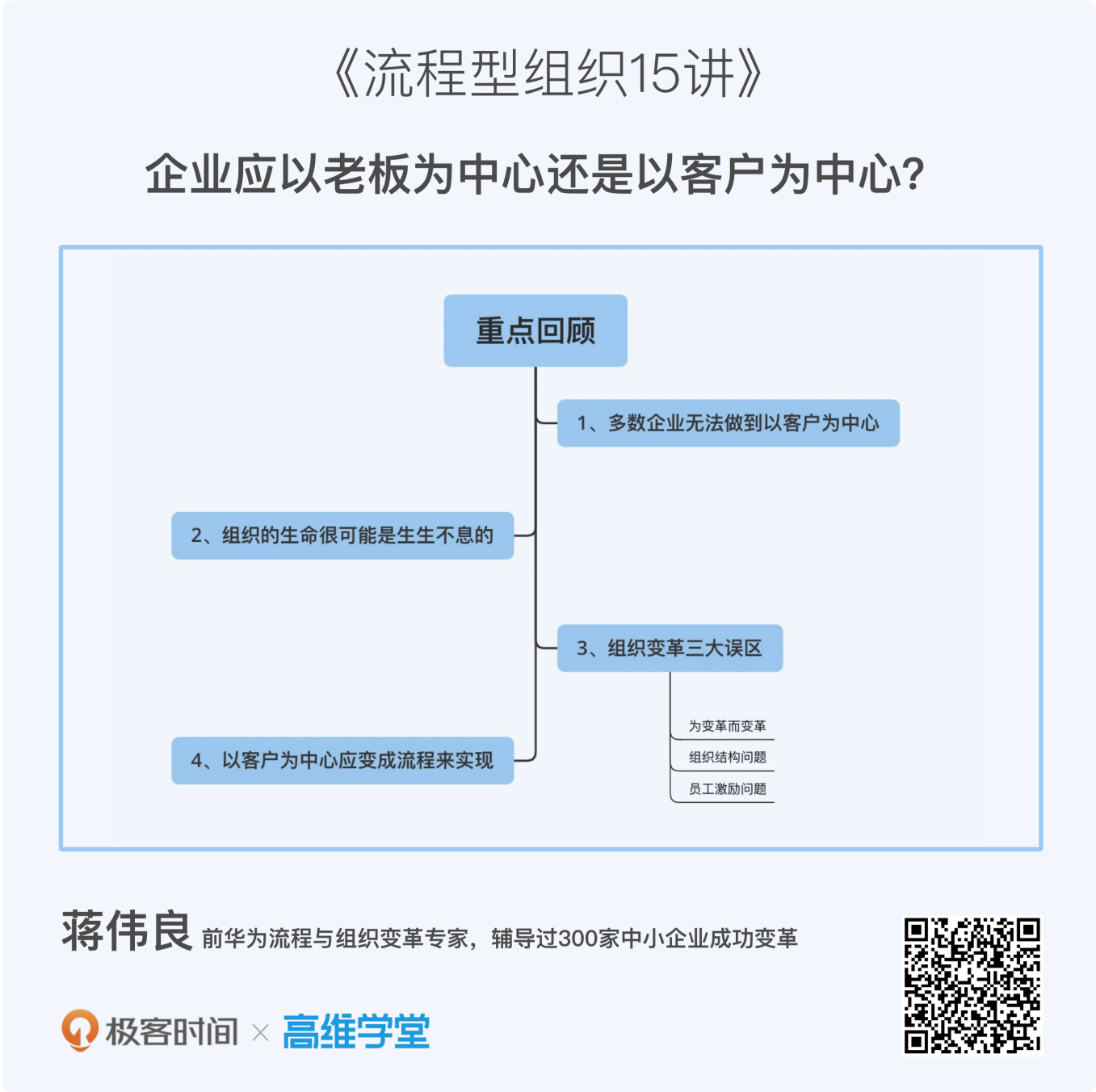
所以这时候我们就要反思，如何去取悦客户，去赢得客户，已经不是一个概念，而是必须把它变成一套机制；不能再是价值观层面的空谈，而是必须把它变成一套流程。所以这就是我们故事的开始，我们变革的误区无处不在，以上司和老板为中心的组织的生命，指的是个体生命，我们必须跳出来，看到根因。同时我们要去反思那些在我们身边日常的工作做法，很有可能它是错误的。我们要用反思的精神、批判的逻辑、根本性的思考，去重新认知我们日常工作的这一切，这时，我们会惊讶地发现，他们都是可以被改进的。

总结

最后，让我们来简单回顾一下这一讲的内容。今天我们探讨了企业是应该以老板为中心，还是以客户为中心。我们发现几乎每一个企业都倡导以客户为中心，客户至上。但在实际运作中，大多数企业的组织管理方式、运作状态和员工的目光并不是以客户为中心。员工

是以工作为导向，没有关心结果；以局部为导向，没有关心整体；以上司为导向，没有关心外部。这个时候我们会发现这个组织的效率开始下降了，合力等于零了。

作为企业的客户，他们并不关心企业内部发生了什么，他们只需要解决自己的问题，所以当他们看到我们低效的工作，自己跟自己玩，他们只会笑笑离开，然后去选择更好的企业解决自己的问题。如何赢得客户，不应该只停留在口号，而应该变成一套流程，来实现客户价值的创造。



下一讲我将带领你走进 108 年管理的历史，让我们通过历史来审视今天现代的困境，并找到未来的答案。我们下次再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 开篇词 | 成为一家“笨公司”

下一篇 02 | 打破企业两大根本问题，聚焦客户价值创造

精选留言 (3)

写留言

赵新龙

2021-03-13

任重道远🙃

展开

进化菌
2021-03-11

大部分公司都有“客户第一”的理念，却不一定做着面向客户的事情。
作为研发，我们发布上线常常也是要走很长的流程，哪怕紧急修复客户提出的问题，也要跑6个人以上。然而，流程里的每个人又似乎很忙，不了解就能审批。
以前经常在想，这流程就是走过场，没什么意义。现在有一个更好的解释，那就是看着没什么用，真出问题公司是可以快速使用上的。但是，流程真的有必要搞的那么繁琐吗？...
展开

1

西西弗与卡夫卡
2021-03-11

以客户为中心，不能只是一个理念，也不能只是一个嘴上的价值观，要变成制度，要变成流程